

研究開発力を活かすビジネス力

Takuro WAKABAYASHI **若林拓朗** 株式会社ティムス 代表取締役社長



はじめに

筆者が勤める株式会社ティムスはいわゆる創業ベンチャーだが、社員5人、製薬会社経験者が皆無という、傍目には非常に心許ない状況で海外の製薬会社と大型契約を締結したことがある。

当社の研究開発資産の魅力が最大の要因であったことは当然だが、ビジネス面においても、全く経験がない中で、懸命に考え上手く立ち回らなければ成立しなかっただろうとも思っている。また、その過程で「有識者」が言うことが実際には違っていたということにも遭遇し、耳学問にとらわれず実際にやってみることの重要性を認識した。

この経験を踏まえて、ビジネスを作っていく力について考えてみたい。

研究開発力とビジネス力

日本の産業競争力の低下が言われ始めて久しい。IMD^{*1}の世界競争力年鑑では、1992年に1位だった日本の競争力は下落を続け、2023年には35位になったそうだ。日本の学術論文シェアの低下と軌を一にしていること等も相まって、技術力や研究開発力をより一層強化しなければならないという論調をよく目にするが、本当なのだろうか？

筆者は、日本の技術力や研究開発力には今でも海外から一定の尊敬の念が向けられているが、ビジネスと一緒に創造したり発展させたりする相手としての評価はかなり低いと感じており、「ビジネス力」を改善するのが急務なのではないかと思っている。

もちろん、こういったことは筆者だけが考えているのではなく、「イノベーション戦略」等の枠組みで議論されている。しかし筆者が知る限りでは通り一遍の議論しか行われておらず、解像度が余りにも低い（「グローバル人材が必要」などというのはいい例）。

ビジネス力について

単に「ビジネス力」ではあまりに漠としているので、ここでは「顧客やパートナーとの関係を構築・維持・発展させ、状況に応じて関係を調整し、自社の発展のために最適化する」力と定義したい。端的には、取引をまとめる力と言ってもいいだろう（余談だが、筆者の頭の中ではなぜか中世ヨーロッパの大商人のイメージになっている）。

おそらく日本のビジネス力に対する評価は以前から高くはなかったが、1980年代や90年代は、製造業を中心とした圧倒的な技術力と豊富な資金力によってビジネス力の不足が補われていたと思われる。しかし、過去のように技術力の大きな比較優位を再獲得するのは困難であろう。また、現在は企業を巡る競争環境が当時とは大きく変化しており、ビジネス力の重要性が以前よりはるかに大きくなっていると考えられる。

交渉におけるビジネス力

ビジネスの枠組みを規定するような重要な交渉は、最もビジネス力が必要とされる場面であろう。経験に基づくものに限られるが、こういった交渉におけるポイントを考えてみたい。

①協調と対立のバランスをとる

交渉に入るのは当事者双方に取引によりメリットが生じる可能性が認識されているからであり、また交渉が成立した後は持続的な取引関係に入るのだから、協調関係の構築は交渉上の重要な要素である。一方、交渉には必ず利害対立の側面があり、主張もしなければならない。難しいのは、お互いが真剣に交渉に臨めば、感情面も含めて尖鋭に対立する場面が出てきてしまうことである。筆者の経験では、真剣な提携交渉の場面では必ず決裂寸前の状況が起きた。このような場合でも冷静に対処し、バランス感のある交渉姿勢を保つことは重要である。

*1 IMD：国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development)。スイスローザンヌに本拠を置くビジネススクール。

②交渉環境を理解し適応する

交渉に入る当事者は、多かれ少なかれ「交渉とはこのようなものだ」という考えを持っている。しかし、業界・地域・企業規模等の様々な要因により、交渉に対する捉え方は異なることが多い。力関係にもよるが、交渉をうまく進めるために、相手が想定する「交渉環境」を理解し適応することは重要である。

しかし、「交渉環境」は暗黙知的であり、短期間で理解・適応していくことが難しい。経験談を例に挙げると、グローバルの製薬会社との交渉ではライセンス弁護士といわれる専門の弁護士が起用されることが一般的だが、筆者にはそういった経験がなかったため、誰を起用するのか、どんな役割を期待すべきなのか、どこまで信用できるのか等、走りながら考えなければならず神経を使った。

③トップのコミットメント

通常、交渉は組織対組織で行われるが、それぞれの組織には様々な利害関係者がいる。交渉環境や意思決定構造が異なる相手との交渉では、交渉担当者が状況の機微を自らの利害関係者に正確に伝えることは容易でない。この状況は、組織内部で不協和音を起こすことに繋がったり、交渉相手に付け入る隙を与えてしまうことになりかねない。筆者の経験でも、相手とギリギリの交渉をしているときに内部からの圧力で条件譲歩を迫られたことがあった。

このようなリスクを極小化するには、トップマネジメントと交渉担当者が緊密に連絡を取り、組織として最良の判断を下しやすい状況を作ることが好ましい。

ビジネス力と組織構造

主に重要な交渉の場面を例として挙げたが、筆者は、ここにビジネス力強化のヒントがあると考える。それは、主に組織構造に関係している。

日米の違いを例に挙げると、アメリカ企業では、意思決定を素早く的確にこなすことを重視した経営体制になっている（もちろん経営人材も、それに適した人材構成となっている）。主として戦略立案を担う経営部門と、戦略実行を担うオペレーション部門の距離が比較的遠いのはこのためである。一方で、日本の大規模な組織では、経営部門とオペレーション部門の区別が比較的曖昧と考えられる。

一般的にどちらの組織構造がいいとは言い難いが、取引をまとめる力、状況に柔軟に対処する力としては、アメリカ型に分があることは直観的に理解していただけるのではないだろうか。

ビジネス環境の変化について

「ビジネス力の重要性が以前よりはるかに大きくなってきている」と書いた。筆者は、近年起こっている2つの大きなトレンドが影響していると考えている。

1つは経済のグローバル化である。30年ほど前は、これから経済がグローバル化すると騒がれていたが、今や話題にならないほど当たり前になった。市場がグローバル化すれば、多様な交渉環境を持った相手との取引は日常化し、複雑な意思決定を素早くこなしていく必要性も大きくなる。

もう1つのトレンドが、経済のソフト化である。これも以前から言われているが、ソフト化という言葉は直観的に理解し難い。筆者は、有形物に直接的に付随しないものの価値が相対的に高まったことにより、有形物から離れたところでの経済的価値の創造・分配にまつわる活動に対してより多くのリソース（資本や人材）が投入される状況と理解している。著名なベンチャーキャピタリスト*2が2011年に“Software is eating the world.”と言ったが、通じるところがある。経済のソフト化が進むと、ビジネス上の取引関係がより概念的かつ複雑になるのは不可避である。

この2つのトレンドが進んだ結果、現在では、小さな企業であっても国境を越えた複雑な取引を求められるようになり、ビジネス力の優劣が経済活動に与える影響は、これまで以上に大きくなってきている。そして、研究開発能力・技術力に資金力が大きな影響を与える以上、それらを活かすためにもビジネス力の強化が重要なのである（ただし、基礎研究はビジネスと切り離して考えるべきと個人的には考えている）。

おわりに

ここでは、ビジネス力という非常に捉えどころがないコンセプトを持ち出して（作り出して）論じてみたが、ビジネスは常に流動するものであるし、やってみないと実感として捉えられないことも多い。何ともまとまりがない文章になったが、現在または将来に、実際に挑戦する人たちにとって参考になれば幸いである。

*2 Andreessen Horowitz 社の共同創業者 Marc Andreessen。インターネットブラウザの発明者としても知られている。

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会が依頼した執筆者によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp